

# 激動の時代の環境変化に備える 「コーポレートインテリジェンス」機能とは

2026.1.20

株式会社日本総合研究所

## 経営理念

知識エンジニアリング活動を通じて、  
お客様・社会の新たな価値実現にパートナーとして貢献する

### シンクタンク・コンサルティング部門

#### 調査部

経済調査、政策提言に向けた  
リサーチ

#### 創発戦略センター

ビジネスモデル開発、事業立ち上げ  
支援 等のインキュベーション

#### リサーチ・コンサルティング部門

企業・官公庁向けの  
コンサルティング

#### 未来社会価値研究所

将来世代が直面する課題に対する  
外部と連携した解決策の提言発信

### システム部門

SMBCグループ企業に対する  
システム企画・開発、プロジェクト管理、  
セキュリティ対策、DX推進 等の  
ITソリューションの提供

## パーサス

次世代起点でありたい未来をつくる  
傾聴と対話で、多様な個をつなぎ、共にあらたな価値をつむいでいく

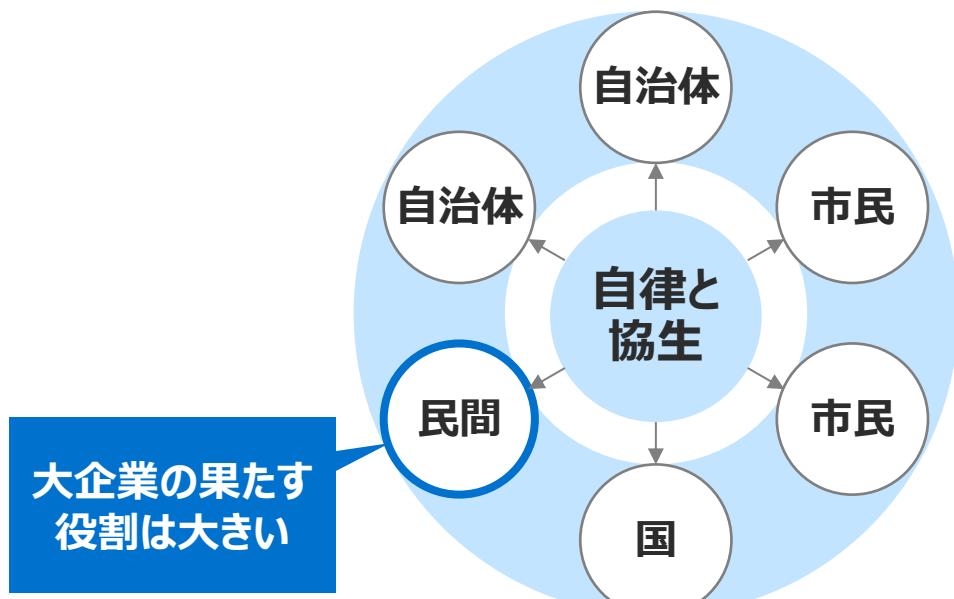
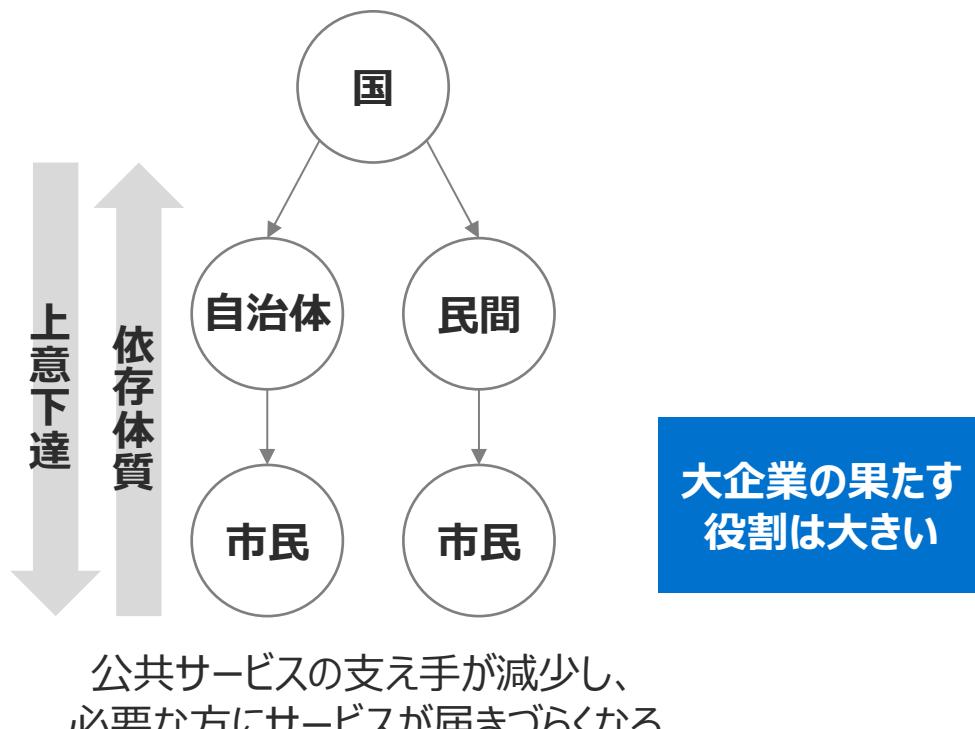
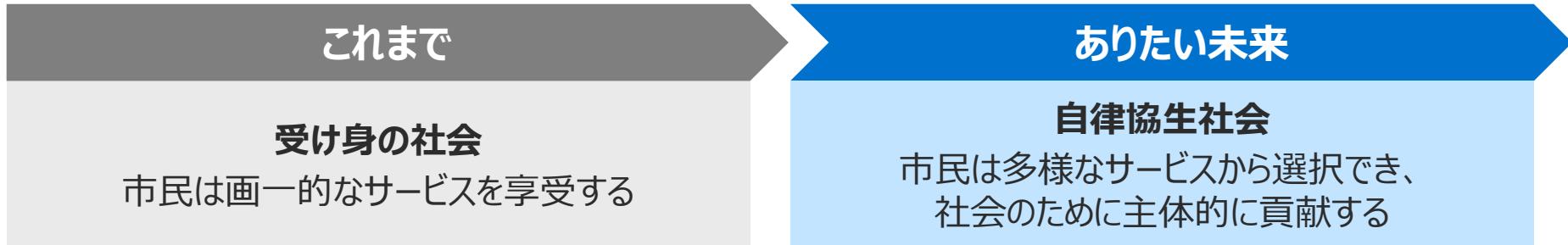


### 自律協生社会の実現

日本総研が描く「ありたい未来」の1つ

# 自律協生社会とは

- 自律した個（市民／民間／自治体／国／研究機関／金融等）が、主体性を持った担い手となり、ともに協力し合うことで、生きる喜びを実感し、人間的な豊かさを実現できる社会



出所：日本総研作成

# 自律協生社会の実現に向けた日本総研の注力テーマ

日本総研では社会インフラの高度化・社会実装と企業変革を通じて、  
自律協生社会の実現を目指していきます。

自律協生社会の構成要素

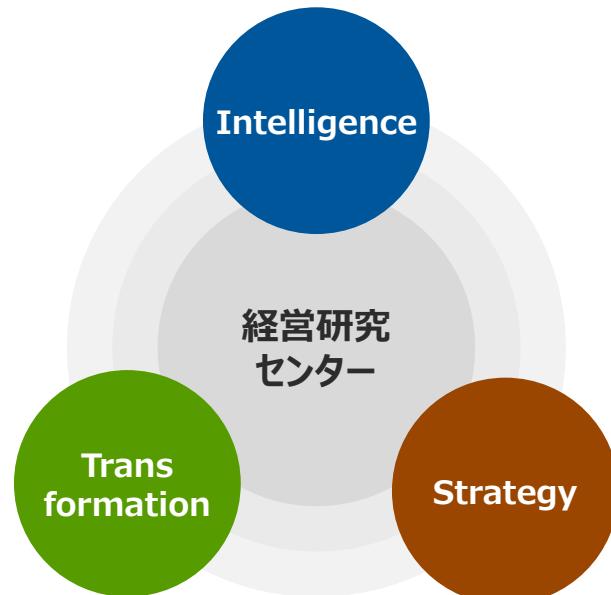
社会実装

企業変革

<b>環境・エネルギー</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・地域エネルギー・プラットフォーム形成</li><li>・カーボンサイクル構築（産学連携）</li><li>・EV電池の循環市場形成</li><li>・脱炭素に向けた生活者行動変容</li></ul>	<b>交通</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・自動運転の社会実装（茨城県日立市で地元企業等と協力しBRTの自動運転を実証）</li><li>・EVや再エネを活用したまちづくり</li></ul>	<b>教育</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・SAKI（サステナ人材育成）教育</li><li>・子ども社会体験科しきみ～な</li><li>・未来の可能性を探求する力を育む future literacies</li></ul>
<b>健康・医療・介護</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・多職種連携によるプライマリ・ケア実現</li><li>・ICT、医療データの利活用</li><li>・認知症当事者とつくる「共生社会」</li><li>・独居高齢者の課題解決 等</li></ul>	<b>食農、食糧安全保障</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ゼロカーボン農業×地域振興</li><li>・スマート農業普及促進</li><li>・消費者のフードリテラシー醸成</li><li>・日本社会の食糧安全保障 等</li></ul>	
<b>まちづくり・地域創成</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・特定地域を対象とした、自律協生社会の構築 - 熊本県天草市、北海道森町 等</li></ul>		<b>ソーシャルDX（社会変革に資するデジタルソリューション）</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・自律協生社会を実現するためのデジタルソリューション開発</li><li>・地域社会の実情に合わせたデジタル技術活用促進（Local DX）</li></ul>
<b>次世代企業経営2.0</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・次世代の企業経営提言【日本型経営2.0＝日本の強みを再定義し、持続的企業価値を高めるガバナンス・執行体制の在り方】</li><li>・変化の時代の経営を先読みする「インテリジェンス」機能の整備</li></ul>		<b>働き方改革・人的資本経営</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・企業におけるDE&amp;I経営促進</li><li>・従業員のプロアクティブ行動の可視化と促進を支援する統合的マネジメントシステム開発</li></ul>

# 経営研究センターを設立

- 近年経営にさまざまなインパクトをもたらすファクターが高頻度かつ複雑化して発生しており、適切に対応する必要がある。
- 日本の大企業の持続的な成長を支援するため、2025年10月、経営研究センターを設立。
- 「Intelligence × Strategy × Transformation」の視点で先端的プラクティスの探索と紹介を行う。



次世代・先端のプラクティスの探索・紹介で  
日本の大企業の競争力強化に貢献

領域	視点と想定テーマ
Intelligence	産業・企業の構造的な転換を促す端緒の探査と、分析、シナリオ策定を通じ、トップマネジメントの長期的な企業変革への仕掛けを支援する <ul style="list-style-type: none"><li>Corporate Intelligence組織・機能</li><li>Intelligence基盤・分析手法</li><li>Scenario, Story構築の技法</li></ul>
Strategy	外部環境や内部構造の変化に適切に対応できる戦略フレームの再設計 <ul style="list-style-type: none"><li>地政学・地経学、経済安全保障</li><li>バックキャストを利用した未来洞察</li><li>心理学・リベラルアーツの応用</li></ul>
Transformation	Intelligenceより導きだされた、Strategyを実践するための仕組みの再構築 <ul style="list-style-type: none"><li>次世代のサステナビリティ・ガバナンス</li><li>CxO体制・アジェンダと組織改革</li><li>企業価値評価2.0と経営管理手法革新</li></ul>

## 運営体制



センター長  
理事  
山田 英司 (やまだ えいじ)



副センター長  
(Transformation領域担当)  
プリンシパル  
斎藤 岳 (さいとう がく)



副センター長  
(Strategy領域担当)  
プリンシパル  
浅川 秀之 (あさかわ ひでゆき)

日本企業の持続的な成長に必要なInsightの提供



## キーコンセプト：次世代企業経営（日本型経営2.0）

企業活動におけるグローバルスタンダードの重要性は理解

- ✓ グローバルな市場で戦う
- ✓ グローバルな資金を受け入れて活動する
- ✓ グローバルに人材を受け入れる

一方で戦略や仕組みは日本独自の社会環境・社会観・行動規範を  
どのように強みに生かすかという視点が必要



持続的な成長のための

Strategy

着実な変容を促す

Transformation

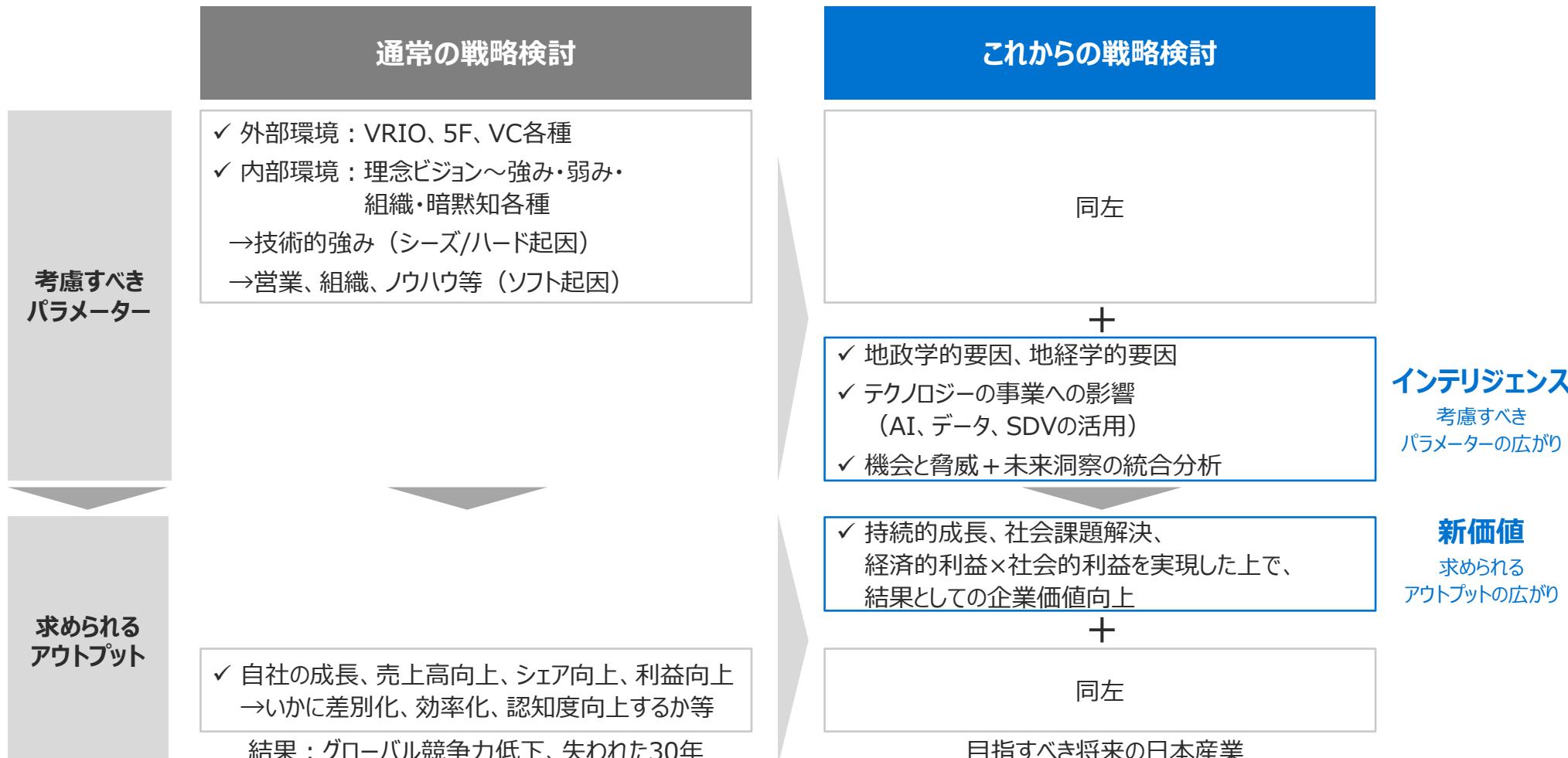
経営Agendaの  
明確化

変化を先取りできる  
Intelligence

# 「Strategy」における2つの変化

企業戦略の立案プロセスは大きな変革期にさしかかっている

- ✓ 前例踏襲・積み上げのForecastの限界、未来を洞察するBackcastの重要性
  - ✓ 外部環境、内部構造だけでなく、両者をつなぐエコシステムが重要に



# 迫られる本気の「Transformation」

現在の仕組みは高度経済成長期に作られたもの  
戦略の変化に応じて、何を変えるべきか（企業だけではなく日本社会にも通じる）

合議制の脱却（1991）	能力主義の徹底（1991）	ハンコレス会社の出現（1991）
多角化パワー（1991）	余剰対策から人材共有（1992）	デジタルが企業を動かす（1995）
グローバル経営と日本本社（1992）	多様性で生産性向上（1992）	間接部門の効率化（1995）
戦える小さな本社（1993）	終身雇用の終焉（1993）	ホワイトカラーへ「生産革新」（1996）
資産収益率で事業評価（1993）	女性軽視に愛想が尽きた（1994）	ERP:業革の秘密兵器（1996）
小さな親と強い子会社（1994）	企業のメンタルヘルス（1996）	地球環境に貢献する企業（1990）
カンパニー制で権限移譲（1994）	選抜と報酬のルール作り（1996）	暴走を防ぐ社外役員（1991）
加速するグループ再編（1995）	売上高至上からの決別（1993）	株主監視のガバナンス（1992）
M&Aで世界標準経営（1996）	絞り込みの経営（1993）	社会貢献も業績上げてこそ（1992）
女性管理職の門戸（1990）	経営管理も連結ベース（1995）	事業としての社会貢献（1992）
子会社社長へミドル抜擢（1990）	IRR:新たな投資基準（1995）	圧力強める機関投資家（1993）
「働きすぎ」の脱却（1990）	戦略情報システム（1990）	気温1度差のビジネス（1996）

（出所）過去の報道資料をもとに日本総研作成

# 重要性を増す企業の「Intelligence」

## 変化の激しい時代における情報感度の向上は必須

外部環境の変化、経営戦略の視点やプロセスの変化、  
AI時代における企業の仕組みの変革など

持続的な成長のための  
Strategy

着実な変容を促す  
Transformation

経営Agendaの  
明確化

変化を先取りできる  
Intelligence

### これまでの「経営情報」の取組

経営者



経営企画部門



事業部門

- 経営者が本当に必要な情報が社内にないため、経営者が自身で情報収集
- 情報の編集、解釈における壁打ち相手の不在
- リソースの関係上、連続的かつ網羅的な情報収集に限界がある
- Forecastかつ現在の事業に近い情報収集が主体。
- 現在の戦略を肯定するための情報収集が主体

- 変化のスピードアップ  
・  
テクノロジーの進展  
・  
ステークホルダー増加  
・  
情報収集手段多様化

### これから必要となる「Intelligence」

社外取締役

CEO/CxO

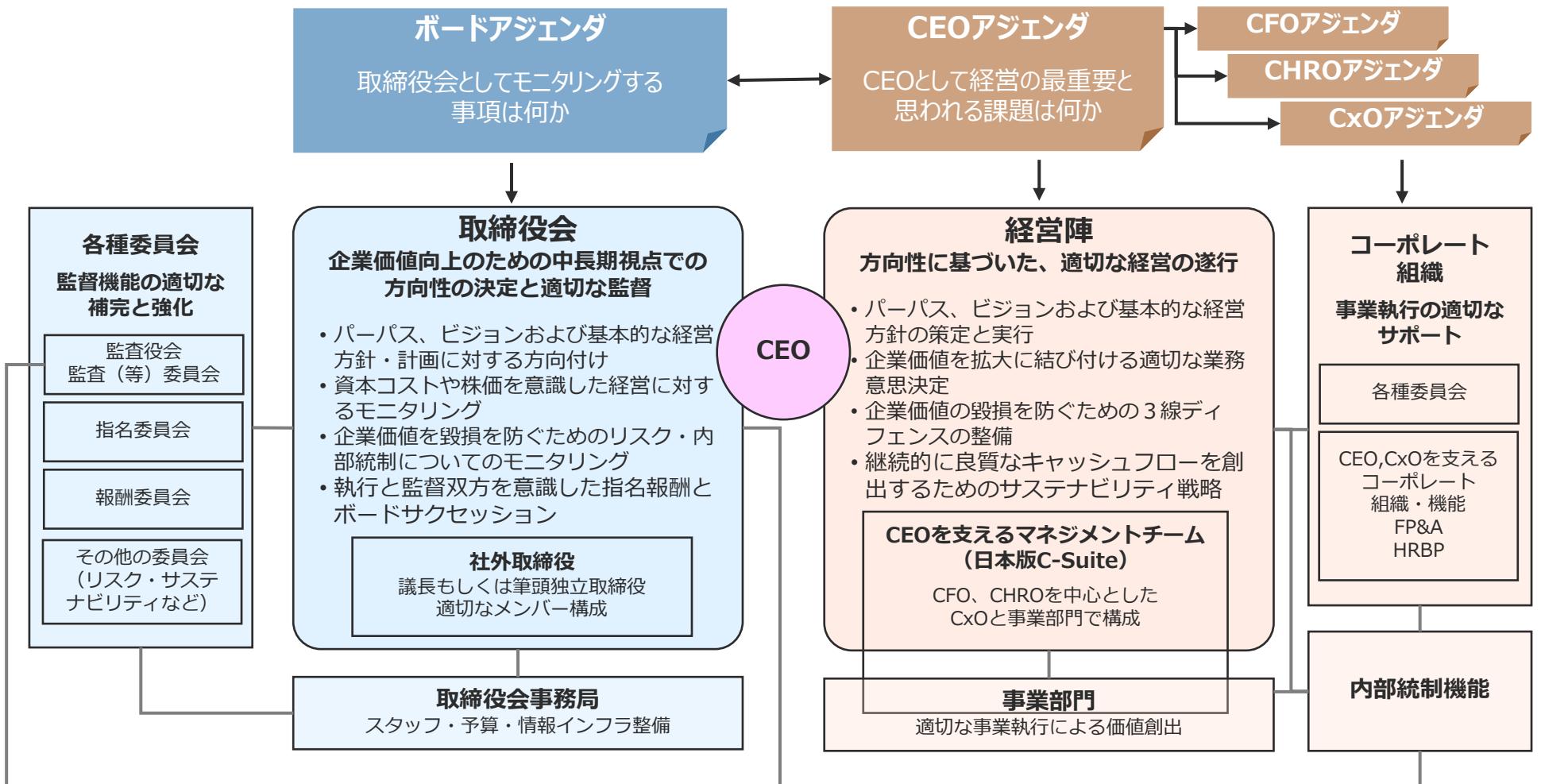
Intelligence  
機能

外部組織

- Intelligenceを蓄積し、適切な経営Agendaの設定（ガバナンスの視点からはBoardで適切に共有）
- Intelligence機能を担い、統括する責任者の明確化（海外はCorporate Affairs の管下が多い）
- 政府機関や海外企業の情報収集体制や各種機能を参考に、必要な形で仕組みを構築
- 戦略が自社で完結しない時代に、Intelligence担当者の（政府や他社との）ネットワーキングが重要に

# 執行と監督双方から求められる「Agenda」設定

ガバナンス重視の時代にAgendaを通じて執行（CEO/リーダーシップチーム）と監督（社外取締役）が建設的な議論を行うことで実効性が向上



出所：日本総研

## 経営アジェンダ2026について

2030年という節目を控え、2026年は重要な時期であると想定

Feature 1

不確実性のなかでの「経営」を問う

対談

# 経営アジェンダ2026

政治体制の変化に伴う経済安全保障への配慮や、地政学リスクへの備え、一方でAIを中心とした先端技術への対応——。経営環境が複雑に変化するなかで、日本企業は次の一手を考える必要がある。グローバル競争で勝機を見いだすための、2026年の経営アジェンダとは何か。コンサルティングを通してビジネスの現場を熟知している経営研究センターの浅川秀之・齊藤岳が語り合った。

**浅川 秀之** リサーチ・コンサルティング部門  
スマートグリッド＆インダストリーコニクト長/プリンシパル、経営研究センター 副センター長

**齊藤 岳** リサーチ・コンサルティング部門  
ストラテジー＆オペレーションコニクト長/プリンシパル、経営研究センター 副センター長

浅川秀之（あさかわ ひでゆき）

大阪府立大学基礎理工学研究科物質工学（機械工学）修了後、日本電気株式会社・光通信研究所にて製品開発に従事。日本電気研究所へ転職。遙隔監視システムの開発に従事。その後、NTT東日本にて、主に、電力・ガス・水道の供給会社へ向けたシステム構築・運営支援などを実施。2005年より、現在はスマートグリッド＆インダストリーコニクト長。経営者情報連携委員会、情報セキュリティ行政会議、郵政行政審議会、税務委員会などに委員。

齊藤岳（さいとう がく）

東京大学大学院理学系研究科修了後、日本総合研究所に入社。相場・金融・機械構造コンサルティングを軸に、中村重洋・ESD・BEM・要員配置・組織構造・組織開発などのコンサルティングを実施。その後、アーバン・アンド・ガーデンズ、グローバル経営研究所などを経て、2014年よりスマートグリッド＆オペレーションコニクト長として、民間企業向けの経営コンサルティングを行なう。2015年4月より、神奈川県立病院機構理事（第1期）。

## 2025年の企業経営を振り返る

——2025年の環境変化と企業経営への影響を総括してください。

浅川：ここ数年で環境は大きく変

化しています。とくに2025年は、政権交代を起点とした政策転換の影響で、経済安全保障などの枠組みが大きく変化しました。この結果、地政学的因素も配慮してサプライチェーンの見直しを多くの企

業が意識することになりました。

齊藤：2025年は、日経平均株価が5万円を超えるなど、上昇局面が継続しました。これは、「企業価値」というテーマに正面に向き合う、とくにPBRを意識した経営が

ThinkDo No.4 日本経済 11

- 2026年という位置づけ
  - 2025年の振り返り
  - 2026年のアジェンダ
    - ✓ Strategyの視点から
    - ✓ Transformationの視点から

## 【関連記事】

# 広報誌

# 『Think & Do』 WINTER 2026 No.4

## Feature 1 不確実性のなかでの「経営」を問う



## オピニオン

「情報」の感度を磨き、未来を紡ぐ経営へ  
～重要性を増すコーポレートインテリジェンス～ (前編) | 日本総研

## 「情報」の感度を磨き、未来を紡ぐ経営へ

## ～重要性を増すコーポレートインテリジェンス～

経営アジェンダ2026（前編） | 日本総研

経営アジェンダ2026（後編） | 日本総研



※QRコードは  
各回前編

出所：日本総研広報誌『Think & Do』 WINTER 2026 No.4

# 参考. 各領域におけるトップ企業の関心事項 (Strategy)

領域	関心事項・コメント
Strategy	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategyの構成要素<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 今後出てきそうな新たな経営コンセプトは何か</li><li>✓ グローバルにビジネス展開をしている中で、地政学・地経学をどのような形で取り込むか</li><li>✓ 地政学・地経学におけるカバーできていない領域（グローバルサウス、欧米と中東の関係が及ぼす要因）を充実させたい</li><li>✓ これからのマーケティング戦略の変容（BtoGマーケティング、クロスジェネレーション）</li><li>✓ マクロ・ミクロ経済学の活用（特に、経済安全保障など近年のトピックスをどのように取り込むべきか）</li><li>✓ テクノロジーがもたらす産業構造・バリューチェーン・価値設計の変容（どのような領域に今後注目していくべきか）</li></ul></li><li>• Strategyをどのように「創っていく」か<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 前提条件としてのパーカス、MVVの在り方（特に、社会課題解決が関心事の現在のトレンドがこれからも続くのか）</li><li>✓ フォーキャストからバックキャストへの転換、もしくはその融合（肌触りのあるシナリオとインパクトのあるシナリオの結節）</li><li>✓ シナリオ設定におけるデバイアシング（どのように企業・経営者のバイアスを取り除く）をどのように行うのか</li><li>✓ Strategyにどのようにして、Intelligenceを組み込んでいくべきであるか。またどのようにして、実効性の高いTransformationにつなげていくか（現在は3つがバラバラである）</li></ul></li><li>• Strategyを担う人材の育成<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 立案、実行に対して、不確実性が高く、連続性の低い状況に対応できる人材をどのように確保していくべきか、その際のスキル要件は？</li></ul></li></ul>

# 参考. 各領域におけるトップ企業の関心事項（Transformation）

領域	関心事項・コメント
Transformation	<ul style="list-style-type: none"><li>次世代のサステナビリティ・ガバナンス<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Postトランプ、グローバル包摶時代のサステナビリティにおける留意点</li><li>✓ 開示優先のサステナビリティの状況をいかに脱却するか</li><li>✓ サステナビリティをどのように企業価値に反映するのか</li><li>✓ ICP (Internal Carbon Pricing) やISF (Internal Sustainable Finance) をどのように導入するか</li><li>✓ AI時代の取締役会改革（実効性評価におけるAIの活用等）</li></ul></li><li>経営体制・組織のさらなる改革<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 日本型CxO体制の構築と、CxOアジェンダの設計、リーダーシップチームの再構成（グローバルを意識した体制に移行中であるが、どのような課題があるのか）</li><li>✓ コーポレート組織の再設計（Intelligence機能の強化、ガバナンス改革、CxO体制への移行を進めつつも、効果的・効率的な組織をどのように設計するか）</li><li>✓ 経営体制におけるAI、BPOなど、システムや外部リソースの有効的な活用方法とは</li><li>✓ グローバル・多角化が進む中での、効果的・効率的なリスクマネジメント・内部統制（3線ディフェンス）の再構築</li></ul></li><li>企業価値を高める経営管理体制の再構築<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 中期経営計画の在り方（海外企業が中計を作成しないというのは本当か／「積み上げ・予算」から「企業価値起点のバックキャスト型」中計へ）</li><li>✓ 多角化という概念の再定義（投資家と事業家の目線の違いが存在する）</li><li>✓ Post ROIC経営／資本コスト経営（率の経営から、再び規模の経営への転換が将来訪れるのではないか）</li><li>✓ 大企業が行うべき新規事業・事業開発の在り方（CVC,CSV投資の限界）など</li></ul></li></ul>

# 参考. 各領域におけるトップ企業の関心事項 (Intelligence)

領域	関心事項・コメント
Intelligence	<ul style="list-style-type: none"><li>企業におけるIntelligence組織の位置づけ、形態<ul style="list-style-type: none"><li>外部環境変化が速く、複雑、かつインパクトの大きい現在において、Intelligence組織の必要性を感じているが、従来のトップ向けの情報収集・分析組織と何が違うのか</li><li>現在も、主に会長の財界活動を支援する組織が存在。この組織をアップデートするようにしたい</li><li>短期の経営判断に資する情報は従来の組織で十分だと思われるが、長期かつ不確実性の高い将来に備える組織が欲しい</li><li>Intelligence組織の整備を通じて、CEOとCOOの役割分担を明確にできると考える</li><li>公的機関のIntelligence組織をベンチマークし、民間企業としての必要性を判断</li><li>海外のIntelligence組織についてどのような形になっているのか</li></ul></li><li>Intelligence組織の具体的な設計と運用<ul style="list-style-type: none"><li>Intelligence組織の長、およびメンバーはどのようなキャリアの人材が必要か</li><li>具体的な体制（情報収集・分析、シナリオライティング）</li><li>情報収集方法。コンプライアンス重視の時代において適切な収集方法が求められる</li><li>収集・分析に関してどのようなインフラが必要となるか</li><li>AIの時代における情報分析、シナリオライティング（AI智と人智をどのように融合させるか）</li><li>Intelligence組織の目標設定、長およびメンバーの評価はどのようにして行うか。KPIの設定の必要はあるのか</li><li>Fakeな情報をどのように排除するか、またDebiasingをどのように行うのが良いか。その際にAIを活用できないか</li><li>ロビイング・渉外組織と一体で運用することは可能か</li></ul></li></ul>